



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

Carrera de Psicología

“DIFERENCIAS EN EL COMPROMISO
ORGANIZACIONAL ENTRE COLABORADORES
DE LA GENERACIÓN X Y MILLENNIAL DE UN
CENTRO COMERCIAL EN LA CIUDAD DE
TRUJILLO”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Psicología

Autora:

Bach. Lida Andrea Gutierrez Villa

Asesor:

Mg. Arturo Orbegoso

Trujillo - Perú

2021

DEDICATORIA

Mi madre Rose Marie Villa Salcedo, por enseñarme a ser fuerte, creer en mí y porque siempre estuvo a mi lado. Mamá, fuiste, eres y será mi fuente de inspiración, mi ejemplo a seguir y la persona a quien voy a admirar y atesorar por siempre. Mi padre Jorge Gutierrez Yañez, por enseñarme desde muy pequeña a ser una persona con valores y que todo en la vida se debe ganar con esfuerzo, dedicación y sacrificio, muchas gracias. Mi hermano Jorge Gutierrez Villa, por estar conmigo, apoyarme, ayudarme siempre, te quiero mucho.

Mis mejores amigas, porque son la familia que escogí y me han regalado un apoyo incondicional y las mejores aventuras de mi vida. Todos aquellos familiares y amigos que acompañaron el proceso e influyeron al momento de escribir esto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Universo por permitirme llegar a donde estoy y alcanzar todas las metas propuestas. A mi familia y amigos por su apoyo y compañía incondicional. A mi escuela ya que me formó con virtudes y valores necesarios para afrontar nuevos retos académicos y profesionales. A la Universidad Privada del Norte, por ser testigo de mi trabajo y esfuerzo a través de los años universitarios y facilitarme los instrumentos para su realización.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	38
CAPÍTULO III. RESULTADOS	44
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Prueba t para la igualdad de medias de Escala Compromiso</i>	44
Tabla 2 <i>Compromiso Total - d de Cohen</i>	44
Tabla 3 <i>Prueba t para la igualdad de medias Sub Escala Compromiso Afectivo</i>	45
Tabla 4 <i>Sub Escala de Compromiso Afectivo - d de Cohen</i>	45
Tabla 5 <i>Prueba t para la igualdad de medias Sub Escala Compromiso de Continuidad</i>	46
Tabla 6 <i>Sub Escala de Compromiso de Continuidad - d de Cohen</i>	46
Tabla 7 <i>Prueba t para la igualdad de medias en Sub Escala de Compromiso Normativo</i> ...	47
Tabla 8 <i>Sub Escala de Compromiso Normativo - d de Cohen</i>	47
Tabla 9 <i>Especificaciones del Cuestionario de Compromiso Organizacional</i>	70

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la diferencia del compromiso organizacional entre la generación X y Millennial. Se realizó en la ciudad de Trujillo, Perú, donde se ubica el centro comercial donde se llevó a cabo. Fue un estudio no experimental transversal, de diseño descriptivo comparativo. Se contó con la participación de 103 colaboradores, donde 33 pertenecieron a la generación X y 70 a la generación Millennial a quienes se les aplicó un único cuestionario: la “Escala de Compromiso Organizacional” (Meyer, Allen & Smith 1997). Se acepta la hipótesis general y como resultado se concluyó que sí existen diferencias del compromiso organizacional entre ambas generaciones, se halló un mayor grado de compromiso organizacional total en la generación X, así como también, variaciones en cada componente. Tras ser analizados estos componentes se obtuvo un nivel ligeramente más alto de compromiso afectivo en la generación X, un mayor compromiso de continuidad y normativo en esta misma generación.

Palabras clave: generación x, millennials, compromiso organizacional, afectivo, de continuidad, normativo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En la actualidad se identifican tres generaciones que laboran en las organizaciones: los baby boomers, la generación X y la generación Y o también denominada Millennial (Molinari, 2011), sin embargo, muchos de la generación baby boomer ya se encuentran en proceso de jubilación o incluso, algunos ya se encuentran jubilados (Begazo y Fernandez, 2015). Uno de los objetivos principales de una organización es generar dinero para sustentarse, para ello intervienen muchos factores, y uno de sus principales recursos son sus colaboradores. Por ello, es indiscutiblemente necesario desarrollar el compromiso para un aumento en la productividad de cada colaborador. El compromiso es una de las principales tendencias globales del capital humano (Delloite University Press, 2016). Para lograr esto, es útil identificar las singularidades de cada cohorte generacional y así crear mejores estrategias para un óptimo desarrollo personal y colaborativo. Es importante identificar el desempeño del compromiso en las organizaciones por parte de las generaciones que abarcan, en su mayoría, el mundo laboral en la actualidad.

En el ranking de Great Place To Work (2016) sobre las mejores empresas para trabajar en el Perú, se identificó al compromiso como valor y característica repitente en las primeras empresas con perfil de ser la mejor.

Según estudios realizados por Aon (2015) sobre las tendencias globales del compromiso de los empleados se identificó que un aumento del 5% en el compromiso de los colaboradores es respectivo a un aumento del 3% en el crecimiento de los ingresos del año siguiente.

Un segundo estudio de Aon (2016), identificó que predomina la inestabilidad, es decir que, si bien es cierto, el compromiso ha ido en aumento, esto varía rápidamente y no se mantiene estable. Además, debido a las nuevas necesidades y requisitos de la generación Millennial, el compromiso organizacional varía considerablemente en esta nueva generación, ya que las características, prácticas y valores de los Millennials son diferentes al de las generaciones previas.

Un tercer estudio de Aon (2018), luego de la inestabilidad del año anterior, demostró que el compromiso de los empleados aumentó nuevamente a un nivel sin precedentes de manera global, sin embargo, ocurrió un debilitamiento en Latinoamérica, declinó, específicamente en México, Brasil, Colombia, Argentina, Perú y Chile. Esta corporación británica que suministra servicios de recursos humanos y consultoría estudia constantemente las tendencias globales de compromiso en colaboradores, ellos definen al compromiso, no como una “satisfacción o felicidad”, sino más bien como el nivel de “inversión psicológica” de un colaborador con su organización, miden esta variable con un modelo de compromiso de Aon a través de “hablar, permanecer y contribuir”, donde miden 16 dimensiones dentro de la experiencia en el entorno laboral. (Aon, 2017)

Por otro lado, según un estudio de El Diario de Economía y Negocios de Perú (2015), el 87% de los líderes de Recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial especula que la falta de compromiso de los colaboradores es el primordial problema que enfrentan las compañías. Para atraer, mantener y desarrollar a sus colaboradores, las organizaciones requieren de un cambio en sus estrategias que enfoque su método de trabajo a la diversidad generacional.

Hoy en día, no existe cantidad sustancial de literatura en el Perú que compare el compromiso organizacional entre la generación X y la generación Y. Si bien es cierto,

existen estudios internacionales, sin embargo, son en poca cantidad para un tema amplio para explorar y de suma importancia.

En cuanto a la realidad en la ciudad de Trujillo, este es un tema que el área de recursos humanos maneja con un enfoque general y poco inclusivo, que abarca a todo colaborador de la misma manera, de modo que no busca identificar necesidades individuales ni características específicas, se genera así poca efectividad en cuanto a métodos y estrategias para el desarrollo de los colaboradores, y mucho menos en generar un clima laboral realmente enriquecedor e inclusivo.

Cada generación trae consigo un sinnúmero de nuevos aportes y características a una organización, tanto por las competencias y valores que cada uno desarrolla, como las prácticas e intereses que presentan. En una organización existen roles y perfiles. Surge todo un proceso desde el momento de la necesidad de un nuevo colaborador para el cumplimiento de determinada función, hasta el final que, como objetivo es el desarrollo continuo y capacitación de cada colaborador.

La gestión intergeneracional de la diversidad dentro de una organización tiene como objetivo identificar rasgos generacionales para que, de acuerdo a ello, se pueda optar por estrategias más eficaces al perfil psicológico de cada grupo. Si bien es cierto, hay muchas similitudes entre las generaciones, para lo cual se puede continuar el trabajo con ciertos métodos, sin embargo, surgen muchas diferencias a su vez. El éxito de una empresa está basado en sus colaboradores, en el desarrollo que se les brinde y en la medida que la organización cumpla sus necesidades y expectativas.

Asimismo, el buscar un enfoque más integrador para esa diversidad que una a todas las generaciones y proporcione un ambiente de equipo equitativo es esencial para no generar diferencias ni preferencias dentro de una organización. Hallar el balance y el

equilibrio necesario para unir a más de una generación que trabaja para el mismo fin, es un reto que toda empresa buscar alcanzar.

Ante lo planteado y teniendo en cuenta la realidad expuesta, es necesario elaborar dicha comparación sobre el compromiso organizacional para atender a nuevas demandas, de este modo, el aporte de esta investigación es identificar si efectivamente existe un cambio de dicha variable en ambas generaciones para brindar así un mejor método de trabajo que garantice el éxito para cada organización.

Actualmente, se vive en un mundo multigeneracional y multicultural, donde no solo se desarrolla alrededor de distintas generaciones, sino también, se trabaja con grupos diversos de estas. La importancia de esta comparación se basa en la necesidad de identificar rasgos y características que engloban el compromiso organizacional dentro de sus dimensiones. Este es un reto para todo el sistema organizacional y el beneficio radica en examinar y comprender para así maximizar el potencial y las capacidades que ambas generaciones traen consigo, pues son las dos generaciones que más aportan en el mundo laboral y económico en la actualidad (Manpower, 2013).

El aporte que brinda la presente investigación es de suma calidad pues permite que las organizaciones tengan un mejor entendimiento de su capital humano y así desarrollen nuevos métodos para mejorar el compromiso. De tal manera, logren incluir las nuevas tendencias del actual capital humano y conseguir satisfacer sus nuevas necesidades.

Al trabajar con nuevos valores, objetivos e intereses, estos pueden generar conflictos que fácilmente podrían afectar el ambiente laboral de determinada organización. Del tal modo, analizar el compromiso organizacional como principal factor entre ambos grupos generacionales brindará un apoyo para el desarrollo de métodos efectivos en los recursos humanos de cada organización. Es por ello que en esta investigación se busca identificar y comparar aquellas diferencias, ya que es una ventaja, no solo para

los colaboradores, sino también para los líderes de cada empresa pues hallan así oportunidades, complementaciones y sinergias. Las motivaciones e interacciones entre generaciones enfocadas en el compromiso necesitan ser entendidas para una gestión adecuada que aproveche la diversidad y del mismo modo, individualidad.

De este modo, esto para la organización se presenta como riqueza no solo para innovar sino también para entender y adecuarse a nuevas necesidades tanto de colaboradores como de consumidores y generar, de este modo, un mayor impacto en el compromiso. Asimismo, pueden adoptar nuevas tecnologías, optimizar recursos, integrar grupos de personas que se mantengan al pasar del tiempo con los valores organizacionales sólidos y disminuir de este modo la rotación de personal, ya que la falta de entendimiento de sus colaboradores es una característica que influye directamente a la permanencia de un colaborador en su organización. (Manpower, 2013)

Sobre la base de lo anteriormente mencionado, la calidad de esta investigación radica en el impacto que se pueda generar en un futuro para atraer, desarrollar y retener el capital humano (Meister y Willyerd, 2010), a través del compromiso organizacional como característica fundamental dentro del éxito de cualquier organización. Si bien es cierto, el compromiso laboral tiene como resultado del colaborador el hablar, permanecer y contribuir con la organización (Aon, 2016), es decir, si el compromiso es generado adecuadamente, el colaborador hablará bien de la empresa, aspirará quedarse en ella con un mejor desempeño y contribuirá exitosamente en el desarrollo de determinada empresa.

Al analizar de manera dimensional el compromiso organizacional, de acuerdo a características generacionales, esta investigación busca contribuir con el perfeccionamiento y reestructuración del área de recursos humanos enfocada en la singularidad de cada individuo, satisfaciendo sus necesidades como trabajador para

provocar así un mejor desempeño, asimismo, busca contribuir con próximos estudios sobre el compromiso organizacional en distintas generaciones, mediante los resultados obtenidos y las fundamentaciones teóricas planteadas. Seguidamente se resumirán ciertas investigaciones recogidas desde distintas perspectivas, a través del tiempo para una mayor riqueza académica.

A continuación, se mencionarán los antecedentes de esta investigación desde un panorama global, nacional y local.

Antecedentes

Internacionales

- Lasso (2015), quien desarrolló una tesis con el objetivo de determinar si el engagement y el compromiso laboral difieren entre la generación X y la generación Y de los trabajadores de una empresa multinacional de servicios profesionales en Argentina. Es un estudio de caso exploratorio, cuantitativo inferencial y transversal. Utilizó el instrumento Utrecht Work Engagement Scale (UWES) para engagement y Employee Commitment Survey (TCM) para el compromiso organizacional. La población consta de los empleados de las generaciones X e Y, de una empresa multinacional de servicios profesionales localizada en Buenos Aires, Argentina, que laboraban activamente. La muestra se conformó de 150 trabajadores, 100 de la generación Y y 50 de la generación X.

Esta investigación obtuvo como resultado que no existe diferencia significativa de engagement entre la generación X e Y. Sin embargo, para el compromiso organizacional, sí se observa una diferencia significativa. Resulta así que la generación X muestra niveles más altos de compromiso organizacional que la

generación Y, no obstante, se identifica que en esta última sí existe tal compromiso, pero es más hacia ellos mismos y sus objetivos.

- Anttila (2014), realizó un estudio con el objetivo de analizar y encontrar factores que afecten los componentes del compromiso organizacional en las empresas que incluya a toda la diversidad generacional que esta pueda abarcar. Es una investigación explicativa y cualitativa. La población es una compañía industrial multinacional en Tampere, Finlandia y la muestra se conformó de 9 managers finlandeses, quienes estaban entre los 25-50 años de edad, de primer nivel con quien utilizó entrevistas para recolectar la información requerida. Como resultado se identificó que el compromiso organizacional tiene mayor impacto por la comunidad de trabajo y las características de trabajo independiente de uno mismo, asimismo, la organización y la cultura crean las premisas para que estas sean buenas. Es por ello que considera el área de recursos humanos como principal factor para generar la cultura de la organización requerida para que impacte en el compromiso organizacional de cada trabajador. De este modo, resume que los factores que influyen en el compromiso organizacional se dividen en tres categorías, la compañía, la comunidad de trabajo y el trabajo por sí mismo, dividido en subcategorías donde el reconocimiento y la remuneración, así como el futuro de la empresa son primordiales.
- Frías (2014), encontró en su muestra de millennials de una ONG, en Chile, que una de las principales razones para el abandono de su lugar de trabajo en algunos jóvenes millennials es la falta de planes de desarrollo. Asimismo, obtuvo que ellos buscan que las organizaciones los hagan sentir importantes, sentirse orgullosos, participación y contribución con el éxito de su

organización. Del mismo modo, concluye que en ocasiones no es suficiente el compromiso y la satisfacción, sino también el desarrollo de cada colaborador.

- Mijares (2011), realizó un estudio en Monterrey, México, con el fin de identificar los principales factores que influyen en el nivel de compromiso organizacional dentro de una empresa de outsourcing entre los rangos de edad de 20-50. Es un estudio no experimental, de tipo transaccional. Utilizó un instrumento llamado Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Se obtuvo como resultado que el género de las personas no influye en el compromiso. Asimismo, el estado civil no demuestra una diferencia significativa como para ser considerado relevante. En el factor de la edad sí se encuentran variaciones. Cuando una persona se encuentra en el rango de edad de 30-49, es cuando se sentirán más comprometidos con determinada organización. Dentro del tiempo de antigüedad se encuentra que mientras mayor sea el tiempo que trabaja en la organización, mayor será su compromiso. Por último, se halló el puesto, para lo cual se podría decir que los puestos más altos adquieren mayor nivel de compromiso organizacional.

Nacionales

- Cornejo, De la Torre, Galindo y Shiroma (2019), desarrollaron una investigación en Lima, Perú con el fin de medir la correlación entre la Felicidad y Compromiso Organizacional en correspondencia a la permanencia en una organización bancaria, evaluaron a 94 colaboradores millennials donde los resultados señalaron una correlación fuerte entre ambos constructos. Asimismo, la correlación entre Felicidad y la dimensión del Compromiso Afectivo y de Continuidad demostró ser fuerte, mientras que la del Compromiso Normativo resultó moderada. Por otro lado, identificaron en las

dimensiones de felicidad una correlación fuerte entre el Compromiso Organizacional con Alegría de Vivir y la Satisfacción con la Vida. Además, hallaron que la correlación entre el Compromiso Organizacional y Realización Personal fue moderada fuerte, y moderada en correlación con Sentido Positivo de la Vida. De este modo, se concluyó una fuerte asociación entre el compromiso organizacional y la felicidad, presentaron en su muestra de millennials, un alto nivel de felicidad y un alto nivel de compromiso organizacional.

- En la ciudad de Arequipa, Perú, Álvarez Vilca y Valeriano Ccasa (2019), identificaron en su investigación de percepciones laborales y compromiso de trabajadores millennials, que esta generación resalta un diálogo transparente, así como el trabajo significativo, asimismo, un trabajo flexible y acceso a una alta administración. Del mismo modo, brindan mucha importancia al tiempo que tienen para sí mismo, su familia y amigos, así como la libertad, el esfuerzo personal y un correspondiente reconocimiento, también el poder asegurar un futuro laboral dentro de determinada organización. Por otro lado, lo que les produce mayor malestar es no recibir información para mejorar su trabajo, el ser descalificado para considerarse parte en un buen equipo de trabajo, la supervisión permanente y la desconfianza. Son considerados 'nivel promedio-engaged' por lo cual predomina la dimensión afectiva del compromiso organizacional.
- Lima Cornejo y Polanco Martínez (2017), en su tesis "Satisfacción Laboral En Los Millennials En Comparación A La Generación "X" En Arequipa", encontraron una menor satisfacción laboral en la generación millennial, con una muestra de 118 personas, a comparación de la generación X, con una

muestra correspondiente de 82 personas. De este modo, concluyeron que las dimensiones que influyen más en la generación de millennials en cuanto a la satisfacción laboral son las siguientes: Cultura Organizacional, Parcial Satisfacción Laboral, Comunicación y Feedback, Salario Económico y emocional. Mientras que para la generación X se encuentran las siguientes dimensiones: Cultura Organizacional, Comunicación y Feedback, Parcial Satisfacción Laboral y Salario Económico y emocional.

- Yarlequé (2017), en su investigación titulada: “Propiedades Psicométricas de la Escala de Compromiso Organizacional en colaboradores de Empresas Pesqueras, Nuevo Chimbote”, con una muestra de 642 colaboradores, estableció la validez y confiabilidad de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997). Comprobó la validez de constructo y una confiabilidad aceptable a través de la correlación ítem-test y la consistencia interna respectivamente.
- Mitta y Dávila (2015), desarrollaron una tesis en la ciudad de Lima, Perú con el objetivo de identificar las políticas y prácticas de retención de personal para fidelizar a los jóvenes Millennials. Es un estudio exploratorio descriptivo correlacional. Se utilizó el método de encuestas y entrevistas. La muestra fue de 237 alumnos de noveno y décimo ciclo de las carreras de Gestión y Alta Dirección, Economía e Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En los resultados se obtuvo que las tres primeras prácticas y políticas fueron optimista/pesimista, necesidad del feedback/rechazo al feedback y prioridad: equilibrio/familia/trabajo.
- Montoya (2014), validó la escala de compromiso organizacional de Meyer Y Allen en la ciudad de Lima, Perú. El estudio es de carácter psicométrico.

Empleó la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1997) adaptada y validada en versión en español por Arciniega y Gonzales en el año 2006. Contó con una muestra de 642 trabajadores de un Contact Center en la ciudad de Lima, Perú. Obtuvo como resultado que el modelo de 2 factores presenta un mejor ajuste, como compromiso afectivo-normativo y de continuidad.

Regionales y Locales

- Figueroa De La Peña (2016) elaboró un estudio en la ciudad de Trujillo, Perú. La muestra respectiva fue de 244 mujeres y 264 hombres, siendo 508 colaboradores en total. La finalidad fue establecer propiedades psicométricas del Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen donde halló una correlación directa y muy significativa entre ítems, la confiabilidad fue muy buena como escala general y respetable para los factores respectivamente. Asimismo, no identificó diferencias significativas según género. Por ende, concluyó que el cuestionario es un instrumento confiable y a su vez, válido.
- Fernández (2014), elaboró una tesis con el objetivo de establecer la relación de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en empleados y operarios de una empresa textil del distrito La Esperanza de Trujillo, Perú. Es un estudio no experimental, descriptivo correlacional. Utilizó un cuestionario de Meliá y Perió que mida el nivel de satisfacción laboral, por otro lado, para el compromiso organizacional, manejó el de Meyer y Allen. La población está conformada por trabajadores y operarios de una empresa textil de la ciudad de Trujillo que laboraban activamente dentro de un marco generacional mixto. La muestra se constituyó de 51 trabajadores y 133 operarios, un total de 184 personas. Esta investigación obtuvo como resultado que existe correlación

significativa entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional. Asimismo, se identificó que, dentro de una diversidad generacional, existe un nivel promedio de compromiso organizacional mientras que la satisfacción laboral se encuentra dentro de un nivel óptimo.

A continuación, se abordará el marco teórico estudiado para la presente investigación, se iniciará por detallar todo lo relacionado a las generaciones que este estudio pretende explorar para después abarcar el compromiso organizacional.

Se entiende por generación a un grupo de personas con edades similares quienes experimentan los mismos sucesos dentro de un mismo intervalo de tiempo (Navarro, 2014).

Generación

Neil Howe y William Strauss (1991) fundaron la teoría generacional, donde mencionan que cada 20 y 25 años, nace una nueva generación donde tienen rasgos, hábitos e identidades diferentes. Estos científicos nombraron y también otorgaron ciertas características para cada generación. Esta teoría generacional, fundada en Estados Unidos, sugiere que “cada generación tiene una programación colectiva asociada a las experiencias a las que se ha expuesto durante su formación. Vivencias compartidas como eventos mundiales, condiciones económicas, desastres naturales, héroes, villanos y políticos de esa época, permiten que los miembros de una generación desarrollen características comunes.” Asimismo, fundamentan que con cada nueva generación se genera un cambio y esto conlleva, a un cambio en la actitud de la sociedad pues aproximadamente cada 20 años, las personas al poder mueren, dando pase a las nuevas generaciones para incorporarse en una nueva etapa de juventud, adultez o ancianidad. (Strauss y Howe, 1991)

Según estos investigadores estadounidenses, Strauss y Howe (2000), las generaciones se dividen de la siguiente manera:

Los baby boomers, son los nacidos entre 1943 a 1960, suelen ser más análogos y tradicionales, valoran la productividad, les gusta trabajar duro, suelen ser mentores, pero poco adaptables, así como también poco cooperativos. Esta generación lleva su nombre por el Boom de nacimientos de aquella época, cosa que no había sucedido antes.

Dentro de una organización, se caracterizan por ser los más comprometidos en la actualidad, si bien es cierto, ya están en proceso de jubilarse, aportan cada vez menos al mundo laboral. Sin embargo, aún tienen grandes influencias, esta generación señala que el trabajo es lo más importante, asimismo, son más tradicionales, viven el trabajo como parte primordial de su vida. (Sánchez, Gramajo, y Araya, 2014)

Se les denomina como disciplinados, ordenados, tendencias casi adictivas al trabajo y muy leales (Rodriguez y Peláez, 2010; Mondy, 2012). Esta generación se desarrolló con un gran respeto a la autoridad, son los que tienen más experiencia en una empresa pues trabajan ahí años. Les tocó vivir el nacimiento de la tecnología, con los televisores, vivieron la llegada del hombre a la luna y pasaron de materiales clásicos a unos más innovadores, son la generación que más lee y disfruta estar en casa (Begazo y Fernandez, 2015).

Asimismo, Howe y Strauss (2000) también mencionaron que existe la generación X, ellos son los inmigrantes digitales nacidos entre 1961 a 1981, en su infancia, su experiencia fue analógica y en su madurez fue digital, ellos presenciaron la llegada del internet y los cambios tecnológicos, esta generación actualmente mueve el mundo laboral y económico, son buenos gerentes generadores de dinero.

Esta generación lleva su nombre debido a la dificultad de ser entendidos por previas generaciones. Hoy en día, ellos ocupan la mayor potencia en el campo laboral, son empresarios y buenos managers, emprenden y buscan soluciones rápidas, en el momento. Son impulsores de la tecnología y tiene un conocimiento mucho más práctico que la generación previa (Sánchez, Gramjo y Araya, 2014, Begazo y Fernández, 2015).

A diferencia de la generación anterior, ellos buscan un balance, un equilibrio en su vida, son más flexibles (Sánchez, Gramajo, y Araya, 2014). Se preocupan por su educación pues quieren alcanzar el éxito, mantienen sus creencias religiosas, pero se vuelven un poco más abiertos a la diversidad sexual (Begazo y Fernández, 2015).

Además, Howe y Strauss (2000) recalcaron que también existe la generación Y o comúnmente conocida como Millennials, nativos digitales, nacidos entre 1982 a 2004 declarándose la más liberal en todos los sentidos, son autodidactas, multitareas; la generación de emprendedores, el internet es la principal herramienta que utilizan para muchos ámbitos de su vida, son más audiovisuales y tecnológicos. Ellos prefieren trabajar desde casa, valoran su libertad y optan por el crecimiento, suelen dejar rápido sus trabajos, pues tienen expectativas muy altas.

Esta es la generación con mayor controversia, le siguen muchos estigmas, catalogándolos como poco productivos, rebeldes, desorganizados, irrespetuosos, sin compromiso, y un sinfín de ideas amenazadoras. Sin embargo, tienen muchos buenos aportes para una organización, su innovación, su manejo tecnológico, flexibilidad y completo pensamiento liberal, brindan nuevos constructos a cada empresa. Son grandes consumidores de videos, no se sienten cómodos arraigados a horarios y pautas, buscan hacer algo que los rete y desafíe, tienen como meta aprender y abrir sus propias empresas (Begazo y Fernández, 2015).

Las expectativas que tiene la generación Y en cuanto a su futuro y a su trabajo son distintas a las anteriores generaciones, ya que son idealistas con sueños muy altos tanto personal como profesionales. Es la generación que menos lee, sin embargo, no son conformistas. Se preocupan por el medio ambiente, no tienen una religión exacta, tienen ideas más ecológicas, de equidad y aceptación.

Por otro lado, Strauss y Howe (2000), proponen 3 atributos para identificar a una generación más que por su fecha de nacimiento:

Para empezar, se encuentra la membresía percibida, esta es la auto-percepción de ser parte de una generación que empieza en la adolescencia y culmina durante la adultez. Segundo, están las creencias y comportamientos comunes, lo cual abarca la actitud, por ejemplo, hacia la vida personal, carrera, familia, religión, etc., y comportamientos, como las decisiones acerca del trabajo, matrimonio, sexo, drogas, crimen, etc., que caracteriza a una generación. Por último, se encuentra la ubicación común en la historia, como son los puntos importantes en las tendencias históricas y acontecimientos significativos que se producen durante los años de formación dentro de una generación.

Una generación no es únicamente un grupo concreto, es en sí un grupo que se encuentra delimitado pues comparten condiciones de existencia similares (Manheim, 1990). Por otro lado, Bourdieu (1988) señala que la contemporaneidad cronológica no es suficiente para formar una generación. Es decir, una generación es más que solo un grupo dentro de determinado tiempo, pues el concepto abarca un proceso biológico, psicológico, de maduración, histórico y social (Navarro, 2014). Reeves y Oh (2007) también mencionan que la mayoría de expertos en el tema han discutido que las generaciones se conforman por hecho históricos más que por fechas cronológicas, por

lo cual no es aconsejable asumir o hacer suposiciones sobre cualquier individuo basándose solo en la pertenencia de esa persona a una serie cronológica.

De esta manera, en el Perú, se puede identificar a la generación X como la que abarca mayor parte del campo laboral en la actualidad (Begazo y Fernández, 2015), sin embargo, según una proyección del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2015), se estima que en los consecuentes 10 o 15 años, el Perú estará cargado de Millenials en el ámbito organizacional, indican también que para el 2025-2030, un poco más del 60% de la potencia laboral será conformada por millennials e incluso generaciones consecuentes (CEPLAN, 2015).

La segmentación de cada generación y el rango de edades o años de nacimiento es bastante debatida actualmente en el mundo entero y del mismo modo, en cada país, sin embargo, existen hitos, experiencias, tiempos, distintos pero similares entre sí, que cada autor prefiere delegar a cada generación.

Para IPSOS Perú (2018), en sus últimas estadísticas poblacionales, la generación X constituye a las personas nacidas entre 1960 a 1980 y la generación Y o Millennials, entre 1981 a 1995, debido a ciertas experiencias compartidas y cercanas a través del tiempo. Respectivamente, de acuerdo al último censo nacional en el 2017 (INEI, 2018) la primera representa el 24% y la segunda, del mismo modo, el 25% de la población peruana. De acuerdo a El Comercio (2018), el portal Aptitus hizo un estudio, donde obtuvo que los millennials tienen el 71% de participación en el mundo laboral y es la generación que más postula o está en búsqueda de trabajo. Las áreas en las que suelen desarrollarse son, en primer lugar, la comercial, seguido de administración y servicios generales. De los 176 millones de millennials en latino américa, 8 millones, aproximadamente, viven en Perú, es una generación digna de análisis y atención.

Igualmente, se encuentra la generación predecesora, los X, con un 24% de participación en el mundo laboral, es la segunda generación que más busca trabajo.

A continuación, se mencionará el contexto sociohistórico en el que nació cada generación y los momentos que les ha tocado vivir en el Perú.

Para Pásara (2017), el punto de partida para la generación X determinada como “la generación de la utopía”, es que no todo el mundo se resigna a vivir en un país injusto. Él denomina a una generación como “un conjunto de personas, de diferentes edades, que vivieron bajo determinadas circunstancias que alentaron modos de ser y actitudes relativamente comunes”. Este es un concepto enfocado más al análisis que a un significado rígido, de este modo, congrega a un grupo de personas que compartieron una similar intelectualidad y sociedad disfrutando simultáneamente influencias, lecturas e incluso, dificultades y adversidades. La utopía conlleva a la transformación, por ende, quienes componen esta generación buscan un cambio, donde existe una variedad de opciones, diversas trayectorias, pero un común punto de partida que se encuentra en la década de los sesenta. (Pásara, 2017)

De este modo, en las siguientes líneas se va a contextualizar el nacimiento y desarrollo de esta generación.

Desde una visión global, se inicia con el impacto que tuvo la revolución cubana y la guerra de Vietnam. Asimismo, surgieron acontecimientos de suma importancia alrededor de todo mundo, que incitaron al cambio, como el Concilio Vaticano II, el asesinato del presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, el movimiento de la población negra por la lucha de sus derechos civiles, el asesinato del activista de derechos civiles, Martin Luther King. El fusilamiento del Che Guevara en Bolivia, el movimiento de liberalización política y protesta masiva en Checoslovaquia: La Primavera de Praga, las protestas en el Mayo Francés o Mayo de 1968, ocurre también

la masacre o matanza del 2 de Octubre de Tlatelolco en México impartida por policías a estudiantes, la muerte de Yuri Gagarin, el primer hombre en completar una órbita de nuestro planeta en 1961. Y en 1969, la insurrección contra un régimen dictatorial en Argentina: el Cordobazo. (Pásara, 2017)

Descrita también como la década del terror, los 70s estuvieron marcados por crímenes y violencia alrededor del mundo, especialmente en estados unidos con asesinos en serie como Manson, Ted Bundy y Jim Jones. Asimismo, agrupaciones terroristas especialmente en Europa, como el que aconteció en los Juegos Olímpicos de Munich. Culmina la guerra de Vietnam. Nacen nuevos movimientos musicales como el punk y el disco, así como un nuevo festival musical llamado Woodstock. Por otro lado, fue una época donde cambió radicalmente la visión del sexo y los valores sexuales, sus costumbres e incluso los roles de género, se dio inicio al movimiento gay y una revolución sexual con la pornografía como una industria lucrativa. Tras el robo en el edificio Watergate ocurre una forzada dimisión de Nixon en 1978, recibió a un país en plena crisis, con mucho desempleo e inflación, lo que incitó su derrocamiento donde quedó Jimmy Carter como nuevo presidente de Estados Unidos. La televisión en estos años buscó experimentar más, tornándose más radical. (Hanks, T. y Goetzman, G., 2015)

A continuación, se redactarán hechos sociopolíticos e históricos en los años 60s y 70s en el Perú.

Surgió la inauguración del aeropuerto internacional Jorge Chávez, también la vía expresa y los canales de irrigación. En 1963, Belaunde Terry empieza su gobierno con el apoyo de las fuerzas militares, tras la derroca por fraude de Prado. Ocurrió una gran crisis económica llena de escándalos. Apareció Mario Vargas Llosa y un boom en la literatura latinoamericana. Velasco proclama una revolución, en 1968 y le da un golpe

de estado al presidente Belaunde. Se concentra así la búsqueda de un país distinto con diversidad de partidos. (Pásara, 2017) Acontece el terremoto de Áncash de 1970, que hizo desaparecer a Yungay. El gobierno del general Velasco y el estado manejan casi todo el aparato productivo, se pusieron en marcha medidas para silenciar cualquier tipo de oposición y atentan así a la libertad de prensa, donde expropiaron diarios e intervinieron canales de televisión y radio. Perú sufre la grave crisis mundial del petróleo. En un clima de incertidumbre un grupo de generales declaran el manifiesto al país y Velasco, fue relevado el cargo de presidente. Entra a gobernar el general Francisco Morales Bermúdez en la segunda fase del gobierno militar. En 1977, un masivo paro general obliga a convocar una asamblea constituyente, que elaboraría una nueva constitución. Bermúdez decide abandonar el poder. La asamblea se instaló en el 78 y Victor Raul Haya de la Torre se eligió como presidente. Se elabora la constitución del 79, poniéndose en vigencia el siguiente año, de este modo, Perú recobró su democracia. Fallece el líder y fundador del APRA, Haya de la Torre.

Por otro lado, para entender mejor dónde surgió la generación Y o millennial, también se redactará el contexto socio político e histórico donde se empezará por describir una visión mundial, luego una nacional y se detallará qué es lo que ocurría mientras ellos nacían según una línea de tiempo elaborada por Ipsos Perú (2018).

En 1981 se dio una gran apertura al mundo tecnológico digital, asimismo, en el año consecuente, se inventó Windows, un software para computadoras, smartphones, sistemas, entre otros. Se lanza la primera película animada por computadora, Toy Story. Asimismo, se inventó la Red Informática Mundial (WWW), según la definición de Oxford Languages: el sistema lógico de acceso y búsqueda de la información disponible en Internet.

Por otro lado, en 1982 ocurre la Guerra de las Malvinas, un conflicto armado del Atlántico Sur, culminó aproximadamente 2 meses después con la rendición de Argentina. Por otro lado, ocurre el desastre nuclear en Chernóbil, el peor accidente nuclear de la historia, en lo que es ahora el norte de Ucrania.

También se encuentran datos políticos tales como el fin de la dictadura de Pinochet en Chile; la caída del muro de Berlín en 1989, que había dividido a la ciudad durante casi 30 años, esto marcó un fin de la cortina de Hierro y a la Guerra Fría, trajo como consecuencia cambios políticos y sociales en Alemania así como su reunificación; la disolución de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) en 1991 (Hare, B. 2020) y la creación de la Unión Europea (UE) en 1993, donde lograron “suscitar el espíritu de unidad y diversidad” (Fernández, A. 2019). Además, ocurrió la clonación del primer mamífero clonado, la oveja Dolly.

De este modo, ahora se detallarán los sucesos ocurridos en un contexto peruano según una línea de tiempo desarrollada por IPSOS Perú (2018).

Se empezará por el regreso de la democracia a Perú en 1980. Surge el segundo gobierno de Fernando Belaúnde. Inicia una época de terrorismo y lucha en el Perú con la fundación de Sendero Luminoso y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, partidos políticos comunistas y de extrema izquierda. Acaece el primer gobierno de Alan García y el siguiente año sobreviene una estatización o nacionalización de la banca y la hiperinflación con un alza de precios de más del 50%.

Por otro lado, en 1982, acontece una de las últimas actuaciones del Perú en un mundial de fútbol un deporte muy practicado y valorado en el país. También, en 1990, Fujimori derrota a Vargas Llosa en elecciones, mientras que la telefonía móvil ingresa al Perú. Además, 2 años después, ocurre el autogolpe de Fujimori y la captura de Abimael Guzmán. El siguiente año, en 1993, se redactó la Constitución Político del Perú de

1993 tras la disolución del congreso y fue aprobada consecuentemente por el referéndum de 1993. En 1995, el Perú se conecta a la Red Informática Mundial (WWW). Para finalizar, en 1997 se lleva a cabo la operación Chavín de Huántar.

Por otro lado, algunos puntos muy importantes que debemos tomar en cuanto con los millennials peruanos son 5. (IPSOS Perú, 2018)

El primero menciona que existen 3 tipos viables de cambio, para empezar, está el denominado “efecto período”, este determina que las actitudes podrían cambiar del mismo modo en un período de tiempo, es decir, todas las cohortes son similares en su cambio. Asimismo, el “efecto ciclo de vida” dictamina que las personas cambian conforme envejecen y por ende sus actitudes también. Ya sea por eventos que les acontecen o por etapas de vida, las actitudes podrían cambiar. Por último, ocurre el “efecto cohorte”, donde, una cohorte posee distintas maneras de visualizarse y se conserva diferente al pasar el tiempo.

Como segundo punto, menciona que prefieren la acción, la demostración, el actuar, la manifestación.

El tercer punto son los medios efectivos que poseen, ya que están más conectados, surge un ecosistema de medios que exige estrategias y mayor participación de un consumidor.

En el punto número cuatro se encuentra el compromiso emocional, confiarán en una marca, siempre y cuando sea relevante y conecte de manera emocional con ellos, manifiestan mayor compromiso emocional con los propósitos que expongan las marcas, con los porqués detrás de cada consumismo.

Finalmente, como último punto establecido, prefieren modelos reales, personas con las que logren identificarse, que promuevan conductas realistas y con ambiciones, que influyeran con el ejemplo.

Para Arellano (2019), en el Perú se identifican seis estilos de vida (EdV). Este autor propone dejar de lado las clasificaciones típicas determinadas solamente por niveles socioeconómicos, sino más bien, asumir el reto de identificar la forma de pensar y de actuar de la población. Según este investigador, manejar las características personales de cada persona a través de sus estilos de vida representa efectivamente a los peruanos. Es un modo de agruparlos de acuerdo a su parentesco al momento de comportarse y pensar, yendo más allá de ser o tener y se creó así un tipo de “personalidad grupal”. Tras estudios de “actitudes, tendencias sociales, intereses y recursos”, realizados en la sociedad peruana parecida entre sí debido a sus peculiaridades “socio-demográficas, psicológicas, de comportamiento, de equipamiento e infraestructura” (Arellano, 2019). Está el primer grupo de 3, son los estilos de vida más proactivos: los y las “sofisticadas” comprenden un nivel académico y de ingreso más elevado, por ende, suelen estar más capacitados, usualmente tienen carreras universitarias, tecnológicos y confiados. Asimismo, el segundo grupo son los “progresistas”, quienes poseen un nivel de ingreso variado y cuentan con un grado de instrucción medio, son optimistas y trabajadores, se interesan poco por su imagen.

También se encuentran, las “modernas” tienen un nivel educativo también equivalente al promedio, sus niveles de ingreso son variados y en ocasiones, no muy elevados, son innovadoras, trabajadoras y siguen mucho a la moda, prefieren buscar calidad. (Arellano, 2019)

Por otro lado, los 3 estilos de vida reactivos son:

Las “conservadoras”, quienes asumen un nivel de ingreso inferior al promedio y sus hijos suelen ser el foco de su atención. Además, menciona a las y los “austeros” o “resignados”, con un nivel educativo y socioeconómico bajo, correspondientemente más pobres que el promedio, tradicionales, poco informados y buscan ofertas. Por

último, los “formalistas” o “adaptados”, quienes suelen ser cálidos y hogareños, conservan un ingreso variado, con grado de instrucción similar al promedio, buscan confianza y mantenerse informados. (Arellano, 2019)

Tras entender mejor el contexto de desarrollo y las características de cada generación, así como los conceptos y bases que fundamentan determinadas teorías, se continuará a estudiar el compromiso organizacional, donde se abordarán distintas definiciones de esta variable, para luego enfocar esta investigación en un modelo teórico base que se pretende seguir.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional, según Jérico (2001), es la motivación que puede sentir una persona, de permanecer y aportar en una organización, es decir, un individuo tendrá mayor compromiso organizacional a medida que su sentido de permanencia y de contribución se vea motivado. Asimismo, Deloitte University Press (2016) hace referencia a cómo se sienten las personas con respecto a cómo funcionan las cosas, pues si los procesos y métodos de trabajo son adecuados, un colaborador se sentirá a gusto en su contexto laboral e incrementará así su compromiso hacia la organización. Por otro lado, Aon (2016) identifica que el resultado de hablar, permanecer y contribuir benéficamente con una organización en la cual laboras, es un indicador de un buen compromiso organizacional.

Wang, Y. (2004), señala que los colaboradores continuarán su labor en una misma organización siempre y cuando exista una posibilidad de intercambiar valor con la organización, el cual sería perdido si se retiraran.

En cuanto a los factores que podrían influir en el compromiso organizacional, dentro del desarrollo de un colaborador para una organización, existen ciertos determinantes que podrían influir en su desempeño. Desde un punto de vista empresarial, es necesario

cuestionarse las consecuencias de determinados factores sobre las actitudes laborales que cada colaborador pueda presentar. De este modo, el compromiso organizacional de un colaborador es un indicador fundamental vinculado a un mejor desempeño.

Cabe recalcar que surge cierta idea sobre una diferencia en el compromiso organizacional entre colaboradores de tiempo parcial con colaboradores de tiempo completo, sin embargo, según Álvarez (2008), tras una comparación entre los empleados a tiempo completo y parcial en cuanto al grado de compromiso y sus principales determinantes, se puede evidenciar que esto no implica un menor o mayor compromiso por parte del colaborador. Dentro de dichos determinantes se encuentran los siguientes:

Como primer punto se encuentran las características demográficas y personales, dentro de estas características se encuentran la edad, donde se halla un efecto positivo sobre el nivel de compromiso, puesto que trabajadores con mayor edad usualmente llevan más tiempo dentro de una empresa. Asimismo, el sexo como característica es debatible ya que hay muestras empíricas que se contradicen, donde se demuestra que realmente no existe diferencia significativa. Por otro lado, la educación y el efecto que tiene en el grado de compromiso debido a que mientras haya un nivel más alto de educación, puede que la persona tenga mayores expectativas. Por último, el factor de estar casado y/o tener hijos favorece a la responsabilidad que existe en el trabajo, sin embargo, podría tener también un efecto negativo en el compromiso de un colaborador puesto que tiene temas primordiales de los cuales preocuparse, dejándolo esto agotado. (Álvarez, 2008)

Como segundo punto, surgen las características del puesto y condiciones laborales, se espera que el grado de compromiso de un colaborador sea más alto mientras mayor sea su antigüedad en una organización. Asimismo, mientras un colaborador ocupe un

mejor puesto, o un puesto más alto, tendrán mejores actitudes hacia la empresa. El número de horas trabajadas también podría ser un factor que influya dentro de la socialización de cada individuo y, por ende, el aumento del compromiso. (Álvarez, 2008)

Como tercer punto, también se consideran las experiencias y/o apreciaciones laborales, usualmente se relaciona mucho la satisfacción laboral con el compromiso que un individuo pueda sentir hacia su centro de labor pues los datos demuestran que, efectivamente, por lo general quien se siente satisfecho estará más comprometido con la organización. El colaborador generará una respuesta de compromiso con una empresa debido a un buen trato que genere en él o ella satisfacción dentro de dicha organización de manera general y salarial. Por otro lado, también se observó un aumento en el compromiso de acuerdo a las posibilidades de una línea de carrera. Por último, es posible un compromiso más alto según las relaciones dentro del ambiente laboral y todo el equipo que trabaja conjuntamente, tanto la percepción que puede tener un individuo sobre la relación que este tiene con sus jefes o con sus compañeros. (Álvarez, 2008)

Para Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional es un estado psicológico que se da en la relación que surge entre la organización y el individuo. El apego psicológico que generalmente desarrollan los trabajadores para una determinada organización, no se limita solo a valores y metas, más bien se refleja en un deseo, una necesidad u obligación para mantenerse miembro de la organización. Ellos identificaron que los problemas de actitud y comportamiento deben ser considerados juntos para describir una medición más precisa del compromiso de los colaboradores.

De este modo, la perspectiva teórica asumida para esta investigación de Meyer y Allen (1997) marcan tres componentes de compromiso organizacional: el afectivo, el de continuidad y el normativo.

El compromiso afectivo da referencia al apego emocional que desarrolla un colaborador por la empresa en la que labora, con la cual se identifica y participa. Los colaboradores que desarrollan un fuerte compromiso afectivo continúan su labor en la organización porque quieren hacerlo (Meyer y Allen, 1997).

Asimismo, Kanter (1968) definió el “compromiso de cohesión” como el apego de determinada persona fundado afectiva y emocionalmente hacia un grupo. Un colaborador se quedará en una organización la cual desarrolle su compromiso afectivo, los objetivos y metas de dicha organización deben ser congruentes con la relación personal del trabajador (Beck y Wilson, 2000). De esta manera, se busca desarrollar un sentimiento positivo en cada colaborador al momento de estar y pensar en la organización donde labora, involucra emociones de agrado, genera así pertenencia con la empresa como algo suyo que debe cuidar y mejorar, por lo cual crea vínculos internos.

El compromiso de continuidad se refiere a estar al tanto del costo que significa dejar la organización. Los colaboradores cuyo vínculo primario es el compromiso de continuidad, permanecen en la empresa porque necesitan hacerlo (Meyer y Allen, 1997). Kanter (1968) definen al “compromiso cognitivo – de continuidad” como aquello que ocurre cuando existe un beneficio asociado con la continua participación y un costo asociado a dejarlo. De la misma forma, Stebbins (1970), menciona que es la imposibilidad de escoger una identidad social distinta debido a las penalidades que involucran hacer ese cambio. Este compromiso se centra más en las causas y consecuencias de permanecer o retirarse de una organización, se pueden relacionar

cosas básicas como puede ser un sueldo y algunas más específicas tales como reforzadores, pues esto afectaría de manera positiva el compromiso de continuidad al sentir mayor beneficio de estar y permanecer en determinada organización.

El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación hacia la empresa, es decir, continuar como trabajador de la organización. Colaboradores con un alto nivel de compromiso normativo sienten que ellos deben permanecer en la organización (Meyer y Allen, 1997).

Este es el menos común y está completamente ligado a la obligación que puede sentir un colaborador. Marsh y Mannari (1997) lo describe como “compromiso de por vida” cuando un individuo considera moralmente correcto permanecer en una organización, a pesar de cuánto prestigio o satisfacción le de dicha empresa al pasar los años. Wiener y Vardi (1980), midieron el compromiso normativo y empezaron por identificar en qué medida los colaboradores creían en esta cita: “una persona debe ser leal a su organización, debe hacer sacrificios en su nombre, y no debe criticarla”.

A través del tiempo, se ha encontrado una evolución del modelo, en la literatura surgen muchos enfoques que buscan explicar y analizar el compromiso organizacional. Inicialmente, O'Reilly y Chatman (1986) fundamentan un involucramiento instrumental con recompensas extrínsecas, involucramiento basado en la afiliación y un involucramiento sustentado en congruencia entre los valores individuales y valores organizacionales.

También Meyer y Allen (1991) proponen una fuerza de identificación con determinada empresa, donde se propone la existencia de dos dimensiones en el compromiso, el actitudinal y el conductual. En el compromiso actitudinal se plantea una aproximación hacia factores más de carácter personal y situaciones que podrían influir en el compromiso organizacional, es decir, está relacionado más que nada al pensamiento

que tiene un colaborador sobre la relación con su organización. Por otro lado, en el componente conductual, se plantea las transacciones que existen entre el colaborador y la organización por lo cual surgen elementos tales como los beneficios o recompensas, ya sean intrínsecas o extrínsecas de la empresa hacia sus colaboradores (Meyer y Allen, 1991).

Posteriormente Meyer y Allen (1997) argumentan una nueva categorización de tres componentes la cual ha sido mejor aceptada científicamente en estudios e investigaciones donde divide las tres dimensiones del compromiso en afectivo, de continuidad y normativo.

Existe una relación entre los tres componentes, sin embargo, cada organización es distinta pues maneja grupos distintos y crea una propia identidad única diferenciándose de las demás, de acuerdo a ello, maneja de manera diferente las técnicas o estrategias en cuanto a sus recursos humanos, por ello, dependerá mucho de esto enfatizar alguno de los tres componentes. Estos son diferenciales y por ello pueden ser estudiados de manera independiente, no obstante, se recomienda desarrollar las tres dimensiones en los colaboradores de una organización, con distinto énfasis. El ideal y principal es el compromiso afectivo, luego le sigue el normativo y por último el de continuidad (Mijares, 2011). Asimismo, esto dependerá mucho de cuáles son las características que una empresa considera como necesarias y de mayor importancia. La idea de relación entre los tres componentes es una correspondencia entre los tres, a diferentes grados, para marcar y arraigar un compromiso completo. Se necesita un aporte de las tres dimensiones de niveles y cantidades distintas, donde se crea un orden de mayor a menor grado.

El origen de este modelo multidimensional de Meyer y Allen (1997) presenta una evolución que ha analizado profundamente cada dimensión del compromiso

organizacional. Dentro del origen del compromiso afectivo está la permanencia del colaborador tras haber generado una vinculación emocional con la empresa. Surge un compromiso de continuidad cuando existe la necesidad de ciertos beneficios o salario que no son satisfechos por otra organización. Por último, el compromiso normativo se produce por medio de los valores del colaborador donde este considera lo correcto permanecer laborando en la empresa para la que trabaja.

Del mismo modo, para la influencia y desarrollo, ellos proponen algunos antecedentes por cada dimensión, es decir, los principales factores que intervienen.

En el compromiso afectivo, se encuentran las condiciones de trabajo y las expectativas satisfechas.

Dentro de los elementos que afectan esta dimensión están las características personales, de tipo organizacional y experiencias dentro de la organización. Es decir, estas características son elementos a considerar al momento de hablar y trabajar con el compromiso de un colaborador pues son significativas como determinantes dentro de un compromiso afectivo. Por ello, es necesario que una organización ponga un alto énfasis en cuanto a la percepción, necesidades y expectativas que pueda tener un colaborador hacia su organización para desarrollar esta dimensión.

Por otro lado, en el compromiso de continuidad, proponen los beneficios acumulados y la disponibilidad de empleo.

Dentro de los factores que influyen en este componente se encuentra el interés que puede sentir un colaborador por mantener lo logrado en la organización y los costos que puede generar el retirarse de ahí. Es decir, se trata del valor que le otorguen a las inversiones de los colaboradores que se han realizado por la organización. Esto engloba las alternativas que un individuo puede hallar fuera de la organización donde

labora. Además, están las inversiones, como anteriormente mencionado, que abarca, no solo un valor monetario, sino también dedicación y tiempo.

En última instancia, para el compromiso normativo se encuentran los valores personales y las obligaciones morales.

Este componente está influenciado por el sentimiento de lealtad que el colaborador pueda sentir por la empresa, debido a sus valores y moral, siente cierta obligación de permanecer ahí. Asimismo, el contrato psicológico también se encuentra como un elemento principal dentro de este componente pues implica un respeto obligatorio hacia la organización donde se desenvuelva un colaborador. (Meyer y Allen, 1997)

El desarrollo que se pueda generar con el modelo multidimensional está determinado por las compensaciones que un colaborador pueda recibir. Es decir, no solo incentivos, sino también el hecho de que se debe obtener, mantener y promover una fuerza de trabajo correcta para el bienestar del trabajador. Asimismo, se encuentra el clima laboral que dependen de las relaciones, interacciones, percepciones y experiencias de todo el recurso humano que con el que pueda contar una empresa, influye la motivación y las necesidades como seres humanos, la equidad, expectativas, autoestima, metas, atribuciones, atención y retroalimentación que se le puede brindar a un colaborador. Además, proponen tomar una visión más individual y específica, enfocándose en cada persona que reúne el capital humano de una organización. (Mijares, 2011)

1.2. Formulación del problema

¿Existe diferencia en el compromiso organizacional entre la generación X y Millennial de un centro comercial en la ciudad de Trujillo?

1.3.1. Objetivo general

Establecer diferencias del compromiso organizacional entre la generación X y la generación Millennial de un centro comercial en la ciudad de Trujillo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la diferencia del componente afectivo del compromiso organizacional entre la generación X y Millennial de un centro comercial en la ciudad de Trujillo.
- Establecer la diferencia del componente de continuidad del compromiso organizacional entre las generaciones X y Millennial de un centro comercial en la ciudad de Trujillo.
- Establecer la diferencia del componente normativo del compromiso organizacional entre las generaciones X y Millennial de un centro comercial en la ciudad de Trujillo.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

H1: Existen diferencias entre la generación X y la generación Millennial.

1.4.2. Hipótesis específicas

H2: El compromiso afectivo es menor en la generación X que en la generación Millennial.

H3: El compromiso de continuidad es mayor en la generación X que en la generación Millennial.

H4: El compromiso normativo es mayor en la generación X que en la generación Millennial

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El estudio realizado es no experimental transversal, de diseño descriptivo comparativo ya que no se manipula ninguna variable y a su vez, busca analizar determinados fenómenos dentro de su ambiente (Hernández, 2010). Asimismo, se observa y describe dicha variable al establecer su efecto en determinada muestra poblacional en un momento dado (Ávila Baray, H.L. 2006). Por otro lado, este estudio evalúa las semejanzas y diferencias de dos grupos sociales diferentes. Este tipo de investigación, según Sánchez y Reyes (2006) recoge información importante en dos muestras distintas con respecto a un mismo fenómeno para así identificar características basándose en comparar los datos.

2.2. Población y muestra

La población de esta investigación se conforma por aproximadamente 500 colaboradores en un centro comercial dentro de la ciudad de Trujillo en diversos puestos. Se encuentra la generación X y la generación Millennial. La unidad de estudio son colaboradores entre las edades de 18 a 59 años de edad.

La muestra se conformó de 217 personas que laboran activamente en un centro comercial dentro de la ciudad de Trujillo. Sin embargo, aunque al principio se planteó trabajar con aquella cantidad, por no tener las facilidades no fue posible culminar la aplicación con la muestra completa, reduciendo la muestra a 103 personas. Cabe recalcar que existe una diferencia en la muestra de ambas generaciones debido a que

la mayoría de cargos en los centros comerciales son de ventas, los cuales son ocupados, en su mayoría, por jóvenes de la generación Millennial.

Se ejecutó un muestreo no probabilístico por conveniencia, esto significa que los resultados serán generalizables a la muestra; utiliza un proceso de selección que obedece a la voluntad y también al criterio de quien investiga, maneja una muestra disponible (Chávez, 2016).

Los criterios de inclusión de la muestra de colaboradores en el presente estudio son:

- Más de tres meses de prueba en contrato
- para la generación X se consideran años de nacimiento de 1961 a 1981
- para la generación Y se consideran años de nacimiento de 1982 a 2004
- que manejen un tiempo de jornada entre 23 a 48 horas semanales

Por otro lado, se excluyó a los colaboradores que cuenten con los siguientes criterios:

- un contrato indefinido
- aquellos colaboradores que desistan de participar voluntariamente.
- Jefaturas máximas.

Datos sociodemográficos de la muestra:

Generación	
X	32.04%
Y	67.96%
Género	
Femenino	52.43%
Masculino	47.57%
Jornada Laboral	
Full Time	59.22
Part Time	40.78

Elaboración propia.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica empleada para recolectar información en esta investigación será una administración colectiva de un cuestionario para obtener las características de los participantes.

El instrumento utilizado es el cuestionario de Meyer, Allen y Smith (1993) “Employee Commitment Survey”. Esta herramienta está basada en un modelo de compromiso tridimensional, mide tres formas de compromiso de las personas en una organización. Utiliza la escala de Likert de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 7, muy de acuerdo. Evalúa tres componentes: compromiso afectivo, de continuidad y normativo dentro de un ámbito de aplicación organizacional. La administración colectiva abarca 15 minutos aproximadamente y consta de 18 ítems.

Es muy importante identificar el nivel de validez y confiabilidad que tiene este instrumento. Para ello, Meyer y Allen (1997) validaron la confiabilidad de su instrumento a través del índice de Alpha de Cronbach donde se encontró un coeficiente de confiabilidad de .79 para el total del cuestionario y la consistencia interna de los factores afectivo, continuidad y normativo, son .85, .79 y .73 respectivamente. De este

modo, el instrumento de Compromiso Organizacional obtuvo un alfa de Cronbach de 0.925, el cual representa una alta fiabilidad y consistencia interna de la escala, asimismo, se evaluó si se elimina uno de los elementos, para verificar si todos los ítems tienen consistencia y se obtiene que ninguna variable específica mueva el alfa significativamente.

Este cuestionario fue adaptado y validado en español por Arciniega y Gonzáles en el año 2006, a su vez, Montoya (2014), realizó un estudio de carácter psicométrico por el cual validó esta escala en la ciudad de Lima, Perú.

Asimismo, Figueroa De La Peña (2016), realizó un estudio tecnológico y de diseño psicométrico en la Región La Libertad para identificar las propiedades psicométricas de este cuestionario. De este modo, obtuvo la validez del constructo, donde se demuestra correlación directa y muy significativa entre los ítems. También determinó la confiabilidad por consistencia interna a través del método de Alfa de Cronbach donde se registró una confiabilidad de .806 calificada como muy buena, obtuvo en las dimensiones: Afectivo .748, Continuidad .746 y Normativo .704, resultados que menciona ser de confiabilidad respetable.

El manual de uso académico TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide de John P. Meyer y Natalie J. Allen, menciona que los puntajes de cada sub-escala se calculan obteniendo la media, en caso existan algunos ítems sin responder, o la sumatoria de las respuestas, si no existen ítems en blanco, de cada ítem en la sub-escala al cual corresponde. Asimismo, es de suma importancia recodificar los ítems inversos antes de calcular el puntaje de cada sub-escala. Para calcular un puntaje total de compromiso organizacional, se suma el puntaje de cada una de las tres sub-escalas. Para el análisis de la herramienta, los autores mencionan que un compromiso

organizacional recomendable debe ser uno en que las puntuaciones de cada sub-escala sea alto.

2.4. Procedimiento

A continuación, se mencionarán los aspectos éticos de esta investigación:

Este estudio no pretende poner en riesgo a ningún participante, procura salvaguardar los principios éticos de beneficencia y autonomía, asimismo, respeta el libre derecho de participar, mantiene la confidencialidad y cuida la identidad de cada participante u organización, de esta manera, respetará los datos obtenidos y se utilizará la información de manera segura. Para esta investigación se elaboró un consentimiento informado; este es un documento que asevera la autorización del colaborador para participar de esta investigación y, a través de esta constancia, señala su asistencia voluntaria, donde es informado previamente sobre el proceso completo que llevará a cabo y sus derechos. Se completó este documento antes de desarrollarse la evaluación y se manejó el anonimato. (Chavez, 2016) Asimismo, los resultados de la presente investigación se mantendrán con un uso únicamente académico y científico por lo cual se pretende mantener el anonimato de las entidades y participantes que han colaborado en la investigación.

A continuación, se detallará el proceso según se llevó a cabo:

Tras un asunto de permisos, se ejecutó una aplicación por grupos del instrumento donde se brindaron indicaciones y una breve lectura del consentimiento informado en aproximadamente 20 minutos por grupo.

Posterior a la aplicación del instrumento, se vaciaron los datos en una hoja de Microsoft Excel, se creó así la base de datos, para luego tabular dichos datos y se

exportó al software SPSS 23.0 (Statistics Package For Social Sciences) para su análisis estadístico.

Para hallar las propiedades psicométricas del instrumento utilizado en la muestra se utilizó el procedimiento estadístico de Alpha de Cronbach para la confiabilidad y correlación de ítem-test para la validez.

Luego, se precisaron los estadísticos descriptivos y se identificó la media, desviación estándar y frecuencia. Asimismo, se utilizó la prueba t de student para muestras independientes en su análisis inferencial para la contrastación de la hipótesis, por último, también se utilizó la prueba d de Cohen para estimar la magnitud de las diferencias.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Tabla 1

Prueba t para la igualdad de medias de Escala Compromiso entre Generación X y Generación Y

t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
5.970	101	.000	23.71861	3.97300	15.83726	31.59997
6.414	75.532	.000	23.71861	3.69788	16.35291	31.08432

Nota: Significancia menor a 0.05, por lo tanto, hay diferencia de medias estadísticamente significativa

Tabla 2

Compromiso Total - d de Cohen

Generación X	Media	91.57
	Desviación estándar	16.275
	Tamaño de muestra	33
Generación Y	Media	67.85
	Desviación estándar	19.88
	Tamaño de Muestra	70
t - student		5.97
d de Cohen		1.26
Límite de confianza superior al 95%		1.71
Límite de confianza inferior al 95%		0.81

Al comparar la diferencia de compromiso total entre la generación X y la generación Y, se encontró que el compromiso en la generación X es mayor, ya que la diferencia no solo es significativa, sino que es considerable, con un tamaño del efecto grande (d de cohen = 1.26).

Tabla 3

Prueba t para la igualdad de medias en Sub Escala Compromiso Afectivo entre Generación X y Generación Y

t	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
2.070	101	.041	3.87056	1.86998	0.16102	7.58010
2.240	76.972	.028	3.87056	1.72780	0.43005	7.31107

Nota: Significancia menor a 0.05, por lo tanto, hay diferencia de medias estadísticamente significativa

Tabla 4

Sub Escala de Compromiso Afectivo- d de Cohen

Generación X	Media	30.48
	Desviación estándar	7.53
	Tamaño de muestra	33
Generación Y	Media	26.61
	Desviación estándar	9.40
	Tamaño de Muestra	70
t - student		2.07
d de Cohen		0.43
Límite de confianza inferior al 95%		0.85
Límite de confianza superior al 95%		0.01

Al comparar la diferencia de compromiso afectivo entre la generación X y la generación Y, se encontró que el compromiso en la generación X es mayor de manera

estadísticamente significativa, sin embargo, solo alcanza a tener un efecto moderado (d de cohen = 0.43).

Tabla 5

Prueba t para la igualdad de medias en Sub Escala de Compromiso de Continuidad entre Generación X y Generación Y

T	Gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
7.638	101	.000	10.39351	1.36079	7.69406	13.09296
7.258	55.533	.000	10.39351	1.43198	7.52437	13.26264

Nota: Significancia menor a 0.05, por lo tanto, hay diferencia de medias estadísticamente significativa

Tabla 6

Sub Escala de Compromiso de Continuidad - d de Cohen

Generación X	Media	29.63
	Desviación estándar	7.06
	Tamaño de muestra	33
Generación Y	Media	19.24
	Desviación estándar	6.13
	Tamaño de Muestra	70
t - student		7.63
d de Cohen		1.61
Límite de confianza inferior al 95%		2.08
Límite de confianza superior al 95%		1.14

Al comparar la diferencia de compromiso de continuidad entre la generación X y la generación Y, se encontró que el compromiso en la generación X es mayor, ya que la diferencia además de ser estadísticamente significativa, es considerable, con un tamaño del efecto grande (d de cohen = 1.61).

Tabla 7

Prueba t para la igualdad de medias en Sub Escala de Compromiso Normativo entre Generación X y Generación Y

t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
5.481	101	.000	9.45455	1.72499	6.03262	12.87647
6.255	87.674	.000	9.45455	1.51163	6.45035	12.45874

Nota: Significancia menor a 0.05, por lo tanto, hay diferencia de medias estadísticamente significativa

Tabla 8

Sub Escala de Compromiso Normativo - d de Cohen

Generación X	Media	31.45
	Desviación estándar	6.12
	Tamaño de muestra	33
Generación Y	Media	22
	Desviación estándar	8.95
	Tamaño de Muestra	70
t - student		5.48
d de Cohen		1.15
Límite de confianza superior al 95%		1.60
Límite de confianza inferior al 95%		0.71

Al comparar la diferencia de compromiso normativo entre la generación X y la generación Y, se encontró que el compromiso en la generación X es mayor, ya que la diferencia además de ser estadísticamente significativa, es considerable, con un tamaño del efecto grande (d de cohen = 1.15)

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

Tras analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se ha identificado una diferencia estadísticamente significativa del compromiso organizacional total entre la generación X y la generación Y con una significancia de .000, siendo esta menor a 0.05. La media obtenida es de 91.58 en la generación X y 67.86 en la generación Y, se halló así un mayor grado de compromiso en la generación X que en la generación Y. Del mismo modo, una similitud a estos resultados la presenta Lasso (2015), quien identificó un mayor grado de compromiso en dicha generación donde menciona que el problema puede radicar en el enfoque con el que se juzga a los millennials, lo que da como consecuencia que estos jóvenes no tomen el trabajo como algo central sino más bien como un agregado extra a su vida centrándose con mayor compromiso en su autorrealización. Begazo y Fernández (2015), también señalan la controversia detrás de esta generación a la cual se les coloca muchos estigmas tales como ser desorganizados, irrespetuosos y poco comprometidos. Sin embargo, esto va en mayor grado al hecho de querer trabajar con ellos del mismo modo con el cual se viene trabajando con generaciones previas, sin tomar en cuenta las emergentes diferencias, cambios e individualidades que trae consigo cada generación. Deloitte University Press (2016) y Aon (2016) ponen en relevancia ciertos factores importantes para el compromiso organizacional como el hecho de contar con los procesos y métodos adecuados, así como el lograr hablar, permanecer y contribuir con una organización, lo cual está estrechamente vinculado al compromiso y al resultado de este.

Como lo menciona Jérico (2001), el compromiso organizacional va en relación a la motivación que un colaborador puede sentir para permanecer y aportar a su organización, por ende, si el sentido de permanencia y contribución se estimula y motiva, el compromiso aumentará. Puesto esto en la realidad peruana, donde las motivaciones no solo son poco trabajadas, sino también, varían mucho de acuerdo al grupo generacional, donde la generación X enfoca sus motivaciones hacia el éxito y el desarrollo jerárquico de una empresa, a la generación Y o millennials los motiva el emprendimiento, su libertad y prefieren un desarrollo personal (Howe y Strauss, 2000).

Al comparar la diferencia que existe entre la generación X y la generación Y con la prueba d de cohen, se halla que la diferencia tiene un efecto considerablemente grande donde se obtuvo un 1.26. Como lo mencionan Strauss y Howe (1991), cada nueva generación trae consigo cierto cambio, el cual genera un cambio de actitud, en este caso, al tener dos generaciones que han experimentado dos contextos sociohistóricos y políticos diferentes, es evidente que desarrollarán distintas actitudes hacia el compromiso. Del mismo modo, como lo menciona Pásara (2017), el vivir determinadas circunstancias alienta distintos modos tanto de ser, como de actuar.

Por otro lado, IPSOS Perú (2018), postula el efecto período para el cambio, donde identifican que todas las cohortes son similares en su cambio. Asimismo, también los identifican debido al hecho de compartir experiencias cercanas a lo largo del tiempo, por ello podemos identificar el similar compromiso dentro de una misma generación.

Al analizar específicamente la diferencia en la dimensión de compromiso afectivo, se encontró un nivel ligeramente más alto en la generación X, con una media de 30.48, mientras que la generación Y obtuvo una media de 26.61, con una significancia de .041 y .028, menor a 0.05, por lo tanto, hay diferencia de medias

estadísticamente significativa. Sin embargo, al estar al borde de los límites del margen de significancia y con un puntaje máximo de 42 para ambas generaciones, se puede decir que demuestran un compromiso afectivo similar, la vinculación emocional del colaborador y aquella identificación que generan con su activa participación en su organización, como lo mencionan Meyer y Allen (1991), permite que esta sea la dimensión que mayormente comparten ambos grupos de edad indistintamente de sus características generacionales. Además, al obtener 0.43 en la prueba d de cohen, se precisa que tal diferencia entre ambas generaciones solo alcanza un efecto moderado. Álvarez (2008), establece que las experiencias y la manera en cómo tratan a sus colaboradores en una organización va a influir directamente en el compromiso que puedan sentir, involucra emociones de agrado y sentimientos positivos, no suele existir una alta diferencia entre ambas generaciones, puesto que ambas valoran estas características. Además, Fernández (2014), encontró en su investigación una correlación significativa entre la satisfacción laboral con el compromiso organizacional, identificó también que dentro de una diversidad generacional el nivel de compromiso es promedio siempre y cuando la satisfacción se encuentre óptima. Asimismo, Alvarez Vilca y Valeriano Ccasa (2019), hallaron que los millennials mantienen un nivel promedio-engaged en el cual predomina la dimensión afectiva en su compromiso organizacional, lo que quiere decir que desarrollan un vínculo emocional hacia la empresa para la cual trabajan. (Meyer y Allen 1997). Del mismo modo, IPSOS Perú (2018), consideró el compromiso emocional como muy importante y a considerar en cuanto a los jóvenes millennials peruanos, pues una conexión emocional con propósitos expuestos y razones detrás generará mayor confianza y compromiso en ellos.

Por otro lado, para la dimensión de compromiso de continuidad, la media obtenida en la generación X fue mayor, con 29.64, se identifica una diferencia con la generación Y, la cual obtuvo una media de 19.24, con una significancia de .000, se muestra diferencia de medias estadísticamente significativas. Dicha diferencia, además de ser estadísticamente significativa, es considerable pues tiene un efecto grande, pues se obtuvo 1.61 en d de cohen. Este componente tiene mucho que ver con los beneficios y el valor que le agreguen al colaborador para que permanezca en determinada organización, por lo cual, al encontrar una realidad con pocos intentos de fidelizar y retener a su personal, la generación Y tiende a aburrirse y no dudan en buscar un nuevo empleo que cumpla los requisitos que ellos buscan (Manpower, 2013), resulta esto en un bajo nivel de compromiso de continuidad. La investigación de Cornejo, De la Torre, Galindo y Shiroma (2019), argumentan que en la permanencia de millennials, en una organización, la correlación entre felicidad y la dimensión de compromiso de continuidad es alta, lo que da a entender que una persona de esta generación va a permanecer en su organización, siempre y cuando cumplan con las dimensiones de felicidad. Asimismo, Lima Cornejo y Polanco Martínez (2017), hallaron en su muestra que los millennials presentan una menor satisfacción laboral a comparación de la generación X. De este modo se entiende que al no sentir una satisfacción y felicidad en la organización donde trabajan, los millennials no continuarán ahí. Ya que este compromiso toma las causas y consecuencias de permanecer o retirarse (Kanter, 1968), para los millennials esto podría representar un costo, más que un beneficio. Es decir, quizá este grupo generacional interprete el hecho de permanecer en determinada organización como un acontecimiento que les represente algo negativo más que algo positivo, por ende, podrían tomar la decisión de retirarse. Mientras que la generación X, pueden

presentar características más enfocadas en el éxito, en sus creencias, tras ser más preocupados, podrían optar por permanecer, ya que el balance y el equilibrio son una de sus prioridades, donde el ámbito laboral y empresarial son principales, como también lo mencionan Begazo y Fernández (2015).

Asimismo, la diferencia de medias para la dimensión de compromiso normativo también fue estadísticamente significativa, se obtuvo .000 de significancia, donde la generación X obtuvo una media de 31.45 y la generación Y 22.00. Del mismo modo, tras la prueba d de cohen, se obtuvo 1.15, lo cual demuestra una diferencia no únicamente significativa, sino también considerable, con un tamaño de efecto grande. A diferencia de la generación Y, los X tienen un juicio moral más arraigado, mantienen sus creencias y se preocupan más por hacer las cosas como deben de ser (Strauss y Howe, 2000). Esta dimensión está influenciada por el sentimiento de lealtad con la empresa (Meyer y Allen, 1991). Un aporte a estos resultados son los de Alvarez Vilca y Valeriano Ccasa (2019), donde mencionan que la generación Y busca, más que nada, un trabajo significativo, que requiera esfuerzo personal y reconocimiento, produciéndoles malestar el no recibir feedback y una supervisión constante o desconfianza, mientras que los X reflejan un sentimiento fuerte de obligación hacia la organización donde trabajan donde valoran más las obligaciones morales (Strauss y Howe, 2000). Esto se puede evidenciar a través de la historia, donde la generación X ha tenido que vivir por un sinnúmero de situaciones por las cuales quizá han desarrollado esa lealtad con su país, así como cierta obligación de querer mejorarlo, como lo menciona Pásara (2017) en su libro, adoptan también esta característica como un valor personal y no solo hacia su país.

Los colaboradores que demuestran un fuerte compromiso afectivo desean estar en la organización en la cual laboran, aquellos que demuestran mayor compromiso

normativo sienten que deben permanecer allí, mientras que, al expresar un mayor grado de compromiso de continuidad, ellos sienten que tienen que quedarse (Meyer y Allen 1997). Por ello, en los resultados de esta investigación se logra observar que las características generacionales pueden influir directamente en el compromiso organizacional. Esto se debe a que la generación Y, demuestran un concepto de éxito más individual, mantienen otro tipo de objetivos donde su compromiso no es directamente con una organización, sino más bien, con ellos mismos, concuerda la investigación de Lasso (2016), es por ello que el puntaje de compromiso que arrojan es menor, sin embargo, esto no significa que no puedan generar compromiso, sino más bien, que lo buscan de distintas maneras y lo expresan diferente a otros grupos generacionales al que las empresas estaban acostumbradas (Aon, 2016).

El nivel más alto de compromiso se encuentra en la generación X debido a los rasgos generacionales que presentan, influye el tiempo que llevan en la organización pues sienten mayor estabilidad para el desarrollo de su compromiso afectivo, el sentimiento de desarrollo de su vida profesional de acuerdo a sus puestos en el compromiso de continuidad y una valoración moral más pronunciada en su compromiso normativo, debido a su época de desarrollo dentro de su rango de edad (Mijares, 2011).

Al hallar que las personas pertenecientes a la generación Y manifiestan menos compromiso laboral que los de la generación X se validó la hipótesis elaborada y se cumple el objetivo general, así como las hipótesis y objetivos específicos establecidos. Del mismo modo, este hallazgo proyecta muchos retos y desafíos para el futuro organizacional de los recursos humanos dentro de las empresas y el cambio de gestión que esto significa para así realizar un mejor manejo de atracción, retención y desarrollo de su personal como también lo considera Anttila (2014), en su estudio,

donde considera que el área de recursos humanos es un factor principal de impacto en el compromiso organizacional. Esto apertura oportunidades para la creación de nuevas herramientas y estrategias, de acuerdo a un marco generacional, así se podrá evidenciar un impacto positivo en el ambiente y crecimiento de determinada organización.

Asimismo, Frias (2014), menciona en su estudio de millennials de una ONG, la importancia de planes de desarrollo en estos jóvenes pues en ocasiones no es suficiente generar compromiso o satisfacción en ellos, sino también, que esto vaya acompañado de un plan de desarrollo para que ellos no abandonen la organización para la que laboran.

De este modo, esta investigación y los datos obtenidos promoverán y sumarán a nuevos estudios y estrategias en el Perú, así como en la ciudad de Trujillo, para impulsar la diversidad generacional, enfocarse en el compromiso, desarrollar políticas y prácticas para una retención de personal, tal como lo hizo Mitta y Dávila (2015), para fidelizar a los jóvenes millennials, del mismo modo, a todas las generaciones dentro de una organización.

Por otro lado, se encontraron ciertas limitantes; se trabajó con las facilidades que se nos dieron donde se encontró una cantidad mayor de colaboradores de la generación X que de la generación Y, se generó cierta dificultad para encontrar la misma cantidad para ambas generaciones. Del mismo modo, en el proceso se complicó obtener permisos en determinadas empresas para aplicar la herramienta a sus colaboradores, dado que no fue posible trabajar con la muestra inicialmente establecida. Asimismo, el no contar con acceso inmediato, generó una prolongación de los procesos, así como la no colaboración por parte de ciertas organizaciones. Sin embargo, se logró trabajar con una muestra reducida y se alcanzó el objetivo de esta

investigación, así como los resultados obtenidos donde se consiguió desarrollar de manera adecuada los procesos planteados.

Asimismo, las recomendaciones que sugiere esta tesis son principalmente, hacer un conteo y un estudio previo sobre la muestra para obtener determinados datos que hagan más sencilla la ejecución de la herramienta y así también determinar ciertas características que podrían influir en el desarrollo del estudio.

4.2 Conclusiones

- Tras analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se identificó una diferencia estadísticamente significativa del compromiso organizacional total entre la generación X y la generación Y con una significancia de .000, siendo esta menor a 0.05. La media obtenida es de 91.58 en la generación X y 67.86 en la generación Y, se halló así un mayor grado de compromiso en la generación X que en la generación Y. Asimismo, tras obtener 5.97 con la prueba t para la igualdad de medias, se obtuvo 1.26 con la prueba de d de cohen que demostró una diferencia considerable con un tamaño de efecto grande.
- Al analizar la diferencia en la dimensión de compromiso afectivo, se encontró un nivel ligeramente más alto en la generación X, se obtuvo una media de 30.48, mientras que la generación Y obtuvo una media de 26.61, con una significancia de .041 y .028, siendo menor a 0.05, por lo tanto, hay diferencia de medias estadísticamente significativa. Del mismo modo, se obtuvo 2.07 en la prueba t para la igualdad de medias y 0.43 con la prueba d de cohen, donde alcanzó tan solo un efecto moderado en la diferencia entre ambas generaciones.
- En la dimensión de compromiso de continuidad, la media obtenida en la generación X fue de 29.64, se demostró así un mayor grado a diferencia de la

generación Y, la cual obtuvo una media de 19.24, con una significancia de .000, mostrando diferencia de medias estadísticamente significativas. De este modo, se obtuvo 7.63 con la prueba t para igualdad de medias y 1.61 con la prueba d de cohen, siendo la diferencia además de significativa, considerable, pues obtiene un tamaño del efecto grande.

- La diferencia de medias para la dimensión de compromiso normativo también fue estadísticamente significativa, se obtuvo .000 de significancia, donde la generación X obtuvo una media de 31.45 y la generación Y 22.00. De esta forma, la prueba t de student para la diferencia de medias arrojó 5.48 y así d de cohen 1.15, con un tamaño del efecto grande, siendo una diferencia considerable.

REFERENCIAS

- Anttila, E. (2014). Components of Organizational Commitment – A case study consisting managers from Finnish Industrial Company. (Tesis de maestría). University of Tampere, Tampere, Finlandia.
- Álvarez (2008) Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?
- Álvarez, R. y Valeriano, M. (2019). Percepciones Laborales Y El Compromiso De Los Trabajadores De La Generación Millennials De La Empresa Repuestos Ccori Motor's E.I.R.L. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Arellano, (2019). Características de los Estilos de Vida. Perú: Consultora Arellano. Recuperado de <https://www.arellano.pe>.
- Ávila Baray, H.L. (2006). Introducción a la metodología de la investigación. España Consulta en línea [07 de. Enero de 2010]: www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Aon, (2015). Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2015, Recursos Humanos. Aon plc. Recuperado de <http://www.aon.com/>
- Aon, (2016). Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016, Recursos Humanos. Aon plc. Recuperado de <http://www.aon.com/>
- Aon, (2018). Tendencias Globales de Compromiso de los Empleados 2018, Recursos Humanos. Aon plc. Recuperado de <http://www.aon.com/>

- Begazo, J. y Fernandez, W. (2015). Los Millennials Peruanos: Características y Proyecciones de Vida. Gestion en el Tercer Milenio, Rev. de Investigacion, Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM (Vol. 18-II, No 36), Lima, Peru.
- Bordieu, P. (1988) La distinción. Criterios y bases sociales del gusto. Madrir: Taurus.
- Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. Journal of Vocational Behavior of Vocational Behavior, 56.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico-CEPLAN PERU. (2015) Los Millennials – Características (Artículo del Diario Gestión 4 Marzo 2015 – Lima-Perú).
- Chávez, G. 2016). El Rompecabezas de la Investigación. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Cornejo, De la Torre, Galindo y Shiroma (2019). Felicidad y Compromiso Organizacional en Millennials de una Entidad Financiera de Lima Metropolitana. (Tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Deloitte University Press (2016). Tendencias Globales en Capital Humano, Reino Unido.
- Diario de Economía y Negocios de Perú (2015) Recuperado de: <http://gestion.pe/>
- El Comercio (2018). Millennials en Perú: ¿En qué trabajan y cuánto ganan? Economía, El comercio. Lima, Perú
- Fernández, A. (2019) Historia de una Unión. Europa: La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com>.
- Fernández, V.M. (2014): Análisis de caso: los modelos español y anglosajón en el estudio periodístico de la cobertura de situaciones traumáticas.

Figuroa De La Peña (2016). Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Compromiso

Organizacional en Trabajadores Públicos de la Región La Libertad. Facultad De
Humanidades, Escuela Academico Profesional De Psicología: UCV.

Frias, P. (2014). Compromiso y Satisfacción Laboral como Factores de Permanencias de la
Generación Y. (Tesis de Magister). Escuela de Economía y Negocios, Universidad
de Chile, Santiago, Chile.

Great Place to Work (2016). 15 Edición. Trabajando para las Mejores Ranking, Perú.

Hanks, T. y Goetzman, G. (2015). Los Setenta. EE.UU: Documaster. Recuperado de
<https://www.rtve.es/>

Hare, B. (2020) Así fue cómo Diana de Gales llegó a ser conocida como la Princesa del
Pueblo. Reino Unido: CNN en Español. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. (5ªed.).
México: Mc Graw-Hill.

Howe, N. and Strauss, W. (2000). Millennials Rising: The Next Great Generation. New
York: Vintage Books.

(INEI, Agosto, 2018). Perú: Perfil Sociodemográfico, Informe Nacional. [Censos
Nacionales 2017]. Lima, Perú.

Ipsos Perú (2018). New Consumer, New Research, New Business. Ipsos Perú – Estadística
Poblacional 2018.

Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo.
Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España. Kanter, R. (1968) Commitment

and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian
Communities. *American Sociological Review* 33.

Kanter, R.M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment
mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33.

Lasso, L. (2015). Estudio Comparativo del Engagement y El Compromiso Laboral de Las
Generaciones x e Y en caso de una Empresa de Servicios Profesionales. (Tesis de
Magister). Escuela de Psicología, Universidad Abierta Interamericana, Buenos Aires,
Argentina.

Lima, J. y Polanco, F. (2017). Satisfacción Laboral En Los Millennials En Comparacion A
La Generacion "X". (Tesis de pregrado) Universidad Católica San Pablo, Arequipa,
Perú.

Manpower Inc. (2013). 4 Generaciones Conviviendo. Recuperado de
<http://www.manpower.com.py>

Marsh, R., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction
study. *Administrative Science Quarterly*, 22

Mannheim, Karl, 1990, Le problème des générations. Nathan. Paris. (ed. orig., 1927)

Meister y Willyerd, (2010). The 2020 Workplace. Estados Unidos. Harper Business;
Illustrated edition.

Meyer, J. y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational
commitment. *Human Resources Management Review*, Volume 1, Number 1. The
University of Western Ontario.

Meyer & Allen (1991). "Employee Commitment Survey (TCM) – Encuesta de Compromiso

del Empleado" Meyer & Allen (1991; 1997).

Meyer, J.P., y Allen, N. (1997). Commitment in the workplace: theory, research, and application, Newbury Park, CA: Sage Publication.

Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78.

Mijares, María (2011). Principales Factores que Influyen en el Nivel de Compromiso Organizacional Dentro de una Empresa de Outsourcing. Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional. Monterrey Nuevo León

Mitta Flores, D. E., & Dávila Salinas, C. L. (2015). Retención del talento humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Mondy, R. (2012) Human Resource Management (12 Edition)

Montoya, E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Universidad de Ciencias Aplicadas. Perú.

Molinari, P. (2011). Turbulencia generacional. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Navarro, J. (2014) Diferencias (y semejanzas) Generacionales en el Trabajo. Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona. Barcelona, España.

- O'Reilly, Caldwell y Chatman, (1986). Building Organizational Commitment: A multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology* 63, 245-261 The British Psychological Society
- Pásara (2017). *La Ilusión de un País Distinto*. Lima, Perú. Fondo Editorial de la PUCP
- Reeves, T.; Oh, E. (2007). Generational differences. Universidad de Georgia, Athens Georgia.
- Rodríguez, E. Peláez, M. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilidad y liderazgo integral. XIV Congreso de Ingeniería de Organización.
- Sánchez, A., Gramajo, J. y Araya, C. (2014). Las Generaciones Baby Boomers, X, Y, Z y los cambios que se generan en las organizaciones. (Trabajo de Investigación). Escuela de Psicología. Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Strauss, W. y Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future 1584-2069*. Estados Unidos, Nueva York: Morrow.
- Stebbins, R. (1970). On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification. *Social Forces* 48.
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2006). *Metodología y diseños en la investigación científica*. (4ª.). Lima: Editorial Visión Universitaria. (Chávez, 2016)
- Wiener, Y.; Vardi, Y. (1980) Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior and Human Performances* 26.

Wang, Y. (2004). Observations on the organizational commitment of Chinese employees:

comparative studies of state-owned enterprises and foreign-invested enterprises.

International Journal of Human Resource Management, 15(4), 649-669. Becker

(1960)

Yarlequé (2017). Propiedades Psicométricas de la Escala de Compromiso Organizacional en

colaboradores de Empresas Pesqueras, Nuevo Chimbote. Facultad De Humanidades,

Escuela Académico Profesional De Psicología: UCV.

ANEXOS

ANEXO n.º 1. Consentimiento Informado.

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN INVESTIGACIÓN PSICOLÓGICA

Yo,
(iniciales) estoy dispuesto a participar en la investigación titulada “Compromiso Organizacional en Colaboradores de la Generación X y Millennials”. La presente investigación es conducida por Lida Andrea Gutierrez Villa, de la Universidad Privada del Norte.

El investigador responsable me informó sobre el propósito del estudio, el procedimiento a seguir y la duración esperada del mismo.

Entiendo que tengo la oportunidad de obtener información adicional del estudio y que cualquier duda o pregunta concerniente al mismo será respondida y satisfecha totalmente.

Del mismo modo, el investigador responsable me ha dado seguridades de que no se mostrará mi identidad en las presentaciones o publicaciones que deriven de este estudio y que los datos relacionados con mi privacidad serán trasladados de manera confidencial.

Asimismo, también entiendo que tengo el derecho de retirarme del estudio en cualquier momento en que lo considere conveniente, siendo respetada mi decisión en su totalidad.

De este modo, reconozco que he leído y entendido completamente la presente carta de consentimiento y su propósito, firmándola libre y voluntariamente.

Por ello, acepto participar en esta investigación.

Firma del Participante

Fecha: _____

Número telefónico al cual puede comunicarse en caso de una emergencia, duda o reclamo concerniente al estudio realizado: 977172664

ANEXO n.º 2. Cuestionario.**¡BIENVENIDO!**

¡Buen día! Este cuestionario tiene como propósito conocer el nivel de compromiso que la organización donde laboras actualmente genera en sus colaboradores y buscamos así recaudar mayor información sobre el compromiso organizacional en las dos generaciones que abarcan hoy en día el mundo laboral. Espero puedas colaborar con esta investigación pues es de mucho interés conocer tu opinión.

DATOS GENERALES

Jornada laboral: (full, part time, etc.)	
Puesto:	
Tiempo en la empresa:	
Edad:	
Género:	
Tipo de contrato: (Plazo fijo, indeterminado)	

INSTRUMENTO

Escala de Compromiso Organizacional (Meyer, Allen & Smith 1997)

A continuación, se ofrece una serie de afirmaciones que representan los sentimientos que las personas pueden tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan.

Con respecto a sus propios sentimientos acerca de la organización en particular para la cual está trabajando en este momento, por favor indique el grado de acuerdo o desacuerdo con cada declaración teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala.

TOTALME NTE EN DESACUER DO	EN DESACUER DO	LEVEMENT E EN DESACUER DO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUER DO	LEVEME NTE DE ACUERD O	DE ACUER DO	TOTAL MENTE DE ACUER DO
1	2	3	4	5	6	7

PREGUNTAS:	1	2	3	4	5	6	7
Compromiso Afectivo							
1. Me sentiría muy feliz de pasar el resto de mi carrera en esta organización.							
2. En realidad siento como si los problemas de esta organización fueran los míos.							
3. No tengo un fuerte sentido de pertenencia con esta organización.							
4. No me siento emocionalmente ligado a la organización.							
5. No me siento como “parte de la familia” en esta organización.							
6. Esta organización tiene un gran significado personal para mí.							
Compromiso de Continuidad							
7. Por ahora, permanecer en esta organización refleja tanto necesidad como deseo.							
8. Sería muy difícil para mí dejar mi organización ahora, incluso si deseara hacerlo.							
9. Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la organización en la que trabajo ahora.							
10. Siento que tengo muy pocas opciones si considerara dejar esta organización.							
11. Si no hubiera invertido tanto de mí en esta organización, yo podría considerar trabajar en otro lugar.							
12. Una de las consecuencias negativas de dejar esta organización sería la escasez de otras alternativas disponibles.							

Compromiso Normativo							
13. No siento ninguna obligación de permanecer en mi trabajo actual.							
14. Incluso si recibiera beneficios, yo siento que dejar la organización ahora no sería lo correcto.							
15. Me sentiría culpable si dejo mi organización ahora.							
16. La organización donde trabajo merece mi lealtad.							
17. No dejaría mi organización ahora porque tengo un sentido de obligación con las personas que trabajan conmigo.							
18. Siento que le debo mucho a esta organización.							

ANEXO n.º 3. Ficha Técnica de Instrumento

Nombre	Cuestionario de Compromiso Organizacional - TCM Employee Commitment Survey
Autores	Meyer, Allen y Smith
Procedencia	Estados Unidos
Año	1993
Escala	<p>Tipo Likert</p> <p>1= Totalmente en desacuerdo</p> <p>2= En desacuerdo</p> <p>3= Levemente en desacuerdo</p> <p>4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>5= De acuerdo</p> <p>6= Levemente de acuerdo</p> <p>7= Totalmente de acuerdo</p>
Características	<p>Constituido por 18 ítems distribuido en 3 dimensiones: Compromiso Afectivo – 6 ítems, Compromiso de Continuidad – 6 ítems y Compromiso Normativo – 6 ítems.</p> <p>Ítems en negativo: 3, 4, 5 y 13, su valor es: 7=1, 6=2, 5=3, 4=4...1=7.</p> <p>No contiene respuestas correctas o incorrectas.</p> <p>Duración aproximada de 15 minutos.</p>

Calificación	Se concede el valor escalar directo para ítems positivos e inversión para ítems negativos.
---------------------	--

Tabla 9

Especificaciones del cuestionario de Compromiso organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítems
Compromiso Organizacional	Para esta investigación se consideró como modelo base del compromiso organizacional al modelo de Meyer y Allen (1991). Para Meyer y Allen, este es un estado psicológico que se da en la relación que surge entre la organización y el individuo. El apego psicológico que generalmente desarrollan los trabajadores para una determinada organización, no se limita solo a valores y metas, más bien se refleja en un deseo, una necesidad u obligación para mantenerse miembro de la organización.	<p>Los puntajes de cada sub-escala se calculan obteniendo la media (en caso existan algunos ítems sin responder) o la sumatoria de las respuestas (si no existen ítems en blanco) de cada ítem en la sub escala al cual corresponde.</p> <p>Es de suma importancia recodificar los ítems inversos antes de calcular el puntaje de cada sub-escala. (Por ejemplo: 1=7, 2=6, 3=5, 4=4, 5=3, 6=2, 7=1)</p> <p>Para calcular un puntaje total de Compromiso organizacional, se suma el puntaje de cada una de las 3 sub-escalas. Los investigadores pueden optar por analizar sus</p>	<p>Compromiso Afectivo: se refiere a la permanencia del colaborador tras haber generado una vinculación emocional con la empresa</p> <p>Compromiso de Continuidad: Surge un compromiso de continuidad cuando existe la necesidad de ciertos beneficios o salario que no son satisfechos por otra organización.</p> <p>Compromiso Normativo: Se produce por medio de los valores del colaborador donde este considera lo correcto permanecer laborando en la empresa para la que trabaja.</p>	<p>Ítems: 1, 2, 3(R), 4(R), 5(R), 6</p> <p>Ítems: 7, 8, 9, 10, 11, 12</p> <p>Ítems: 13(R), 14, 15, 16, 17, 18</p>

		datos ya sea usando los puntajes de las sub-escalas o mediante el uso de la puntuación total.		
--	--	--	--	--